

# **”En chef är en person som behöver andra”**

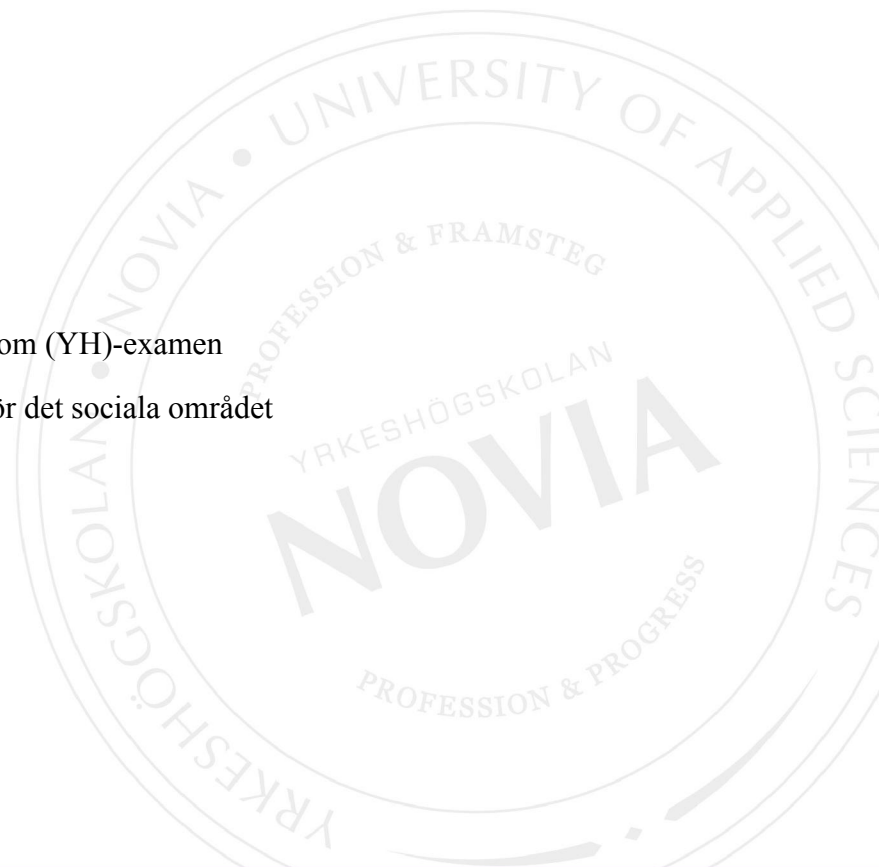
En kvalitativ studie om kraven och stödresurserna för ledare inom äldreomsorgen.

Erika Snellman

Examensarbete för socionom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för det sociala området

Vasa 2017



# EXAMENSARBETE

Författare: Erika Snellman

Utbildning och ort: Det sociala området, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Familjearbete

Handledare: Pia Höglund-Ingo och Ralf Lillbacka

Titel: En chef är en person som behöver andra. En kvalitativ studie om kraven och stödresurserna för ledare inom äldreomsorgen.

---

Datum 19.02.2018      Sidantal 33

---

## Abstrakt

Syftet med detta examensarbete är att ta reda på vilka krav som ställs på ledare inom äldreomsorgen, hur de upplever kraven och vilka stödresurser som finns tillgängliga för dem. I teoridelen behandlas äldreomsorgen som organisation idag och ledarskapet inom vård och omsorg. Även de faktorer som förorsakar stress i arbetslivet och de stödresurser som har betydelse för möjligheten att hantera stress beskrivs och diskuteras. Dessa teman genomsyrar också undersökningen som utförs med hjälp av kvalitativa intervjuer med ledare på kommunala boenden för äldre.

Resultatet av undersökningen visar att upplevelserna av stress i yrkesrollen varierar på samma sätt som tillgängligheten till stödresurserna. De höga kraven som ställs på ledarna i form av många olika arbetsuppgifter och bristen på stödresurser är faktorer som starkt påverkar ledarnas upplevelse av stress på arbetsplatsen.

---

Språk: Svenska      Nyckelord: Äldreomsorg, Ledarskap, Stress, Krav, Stödresurser

---

# OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Erika Snellman

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaalinen ala, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Perhetyö

Ohjaaja(t): Pia Höglund-Ingo ja Ralf Lillbacka

Nimike: Johtaja on joku, joka tarvitsee muita. Laadullinen tutkimus vanhustehuollon johtajien vaatimuksista ja tukivaroista.

---

Päivämäärä 19.02.2018

Sivumäärä 33

---

## Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoitus on saada suurempi ymmärrys vanhustehuollon johtajien kokemista vaatimuksista ja tukivaroista. Teoreettinen osa nostaa esiin vanhustehuollon tänä päivänä ja johtamisen hoidossa ja huollossa. Myös ne tekijät jotka aiheuttavat stressi työelämässä ja ne tukivarat jotka vaikuttavat stressihallintakyvyn. Nämä teemat kylläستävät myös tutkimuksen, joka suoritetaan laadullisilla haastatteluilla kunnallisten hoitokotien johtajien kanssa.

Tutkimuksen tulos näyttää, että kokemukset stressistä ammatissa vaihtelee, niin kuin tukivarojen saatavuus. Korkeat vaatimukset, monet erilaiset työtehtävät ja tukivarojen puuttuminen ovat taustana stressin kokemiselle työssä.

---

Kieli: Ruotsi    Avainsanat: Vanhustenhoidto, johtaminen, stressi, vaatimus, tukivara

---

# **BACHELOR'S THESIS**

Author: Erika Snellman

Degree Programme: The social area, Vaasa

Specialization: Social work with families

Supervisor(s): Pia Höglund-Ingo and Ralf Lillbacka

Title: A leader is a person who needs others. A qualitative study on the demands and support resources for senior care leaders.

---

Date 19.02.2018      Number of pages 33

---

## **Abstract**

The aim of this thesis is to find out what the demands on the leaders within elderly care are, how they experience them and which support resources they have. The theoretical part process elderly care as an organization today and leadership in health and social care. The factors which induce the level of pressure at work and the support resources that affect the ability to manage the stress will also be discussed. These themes imbue the study which is accomplished by qualitative interviews with leaders for municipal housing for elderly.

The study's result shows that the experience of stress in the profession varies just like the access to support resources. The high demands on the leaders, many different task assignments and the lack of support resources are some of the bigger reasons stress is experienced at work.

---

Language: Swedish    Key words: Elderly care, Leadership, Pressure, Demands, Support resources

---

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och begrepp.....	2
2	Äldreomsorgen idag.....	2
2.1	Ett åldrande Finland.....	3
2.2	Styrdokument för äldreomsorgen.....	4
2.3	Etiska värderingar inom vård och omsorg.....	5
2.4	Äldre och anhöriga.....	5
3	Ledarskap.....	7
3.1	Definition av ledarskap och administration.....	7
3.2	Ledarens ansvar enligt lagstiftning.....	8
3.3	Mellanchefen.....	8
3.3.1	Mellanchefens ensamhet.....	9
3.4	Krav och förväntningar på ledaren.....	10
3.5	Gott ledarskap.....	11
3.6	Kommunikation.....	13
4	Stress.....	14
4.1	Vad framkallar stress på jobbet.....	15
4.2	Stresshantering i arbetslivet.....	16
4.2.1	På egen hand.....	17
4.2.2	Stödresurser för ledare.....	18
5	Sammanfattning av teoridelen.....	20
6	Metod och tillvägagångssätt.....	21
6.1	En kvalitativ undersökning.....	22
6.2	Val av respondenter.....	22
6.3	Tillvägagångssätt och sekretess.....	23
7	Resultatredovisning.....	23
7.1	Arbetsuppgifter.....	24
7.2	Krav från ledningen.....	24
7.3	Krav från personalen.....	25
7.4	Krav från anhöriga.....	26
7.5	Etiska frågor eller dilemman.....	26
7.6	Intressekonflikter.....	27
7.7	Stödresurser.....	28
7.8	Upplevelsen av stress i arbetet.....	29
7.8.1	Möjligheter att hantera stressen.....	30
8	Slutdiskussion och kritisk granskning.....	30

8.1	Resultatdiskussion.....	31
	Källförteckning .....	34
	Finlands författningssamling .....	37

# 1 Inledning

Ledare inom äldreomsorgen idag möter stora utmaningar. Den åldrande befolkningen i Finland ökar och nativiteten sjunker. Äldreomsorgen är ett stort diskussionsämne och enligt mig också ett viktigt sådant. Äldreomsorgens ledare har stora skor att fylla när kraven på äldreomsorgen ökar. Ökade krav och stress på arbetsplatsen påverkar äldreomsorgsledarnas uthållighet i arbetet, vilket i sig påverkar organisationen. Vi lever i ett samhälle där stress och utmattning sägs bli allt vanligare. Sjukskrivningar på grund av depression är inte längre ovanligt och ofta är den bakomliggande orsaken stress i arbetet. Stress och andra psykosociala faktorer uppskattas vara orsak till hälften av alla förlorade arbetsdagar. Europeiska arbetsmiljöbyrån menar att om man ser stress som ett problem för organisationen istället för brister hos individen blir de psykosociala riskerna och stressen mer hanterbar (Europeiska arbetsmiljöbyrån, u.å. b).

Kostnadseffektivitet, kvantitet och effektivitet är vanliga begrepp och diskussionsämnen på alla nivåer inom äldreomsorgen. Kraven på äldreomsorgen och ledarskapet kommer från många olika håll, såväl myndigheter som klienter och anhöriga. Pappersarbete, ekonomiska krav, etiska dilemman och oroliga anhöriga kan vara stora utmaningar för ledare inom äldreomsorgen. En undersökning gjord av Institutet för hälsa och välfärd visade dock på att en stor del av förmannens tid går till att söka vikarier vilket tar arbetstid från de många andra uppgifterna ledaren har (Institutet för hälsa och välfärd, 2017b). Ledare inom äldreomsorgen har hand om många olika intressenter som ibland kan ställa krav som går emot varandra. Enligt Gunhild Wallin (2015, s. 13) är det mötet med människor, den sociala interaktionen och möjligheten att förbättra livskvaliteten bland de äldre som fungerar som drivkrafter för ledare inom äldreomsorgen.

Österbottens tidning skriver att kön till en vårdplats på ett effektiverat serviceboende i Jakobstad är cirka åtta månader. En del klienter har möjlighet att vara hemma medan de väntar på en plats medan andra är i sådant behov av vård att de stannar på Malmskas allmänmedicinska avdelning. (Österbottens tidning, 2017) Att köerna blir så här långa är inte bra för de som blir i akut behov av en vårdplats. Såväl ledare för hemservice som ledare på äldreboenden kan påverkas av dessa köer. De klienter som är i kö till serviceboenden är ofta i behov av en hel del hemservice och de kräver därför också mycket vårdresurser.

Vårdpersonalen vänder sig i sin tur till förmannen och påpekar att det inte är hållbart att klienten bor hemma.

## 1.1 Syfte och begrepp

Syftet med detta examensarbete är att ta reda på vilka krav som ställs på ledaren inom äldreomsorgen idag, hur de upplever kraven samt vilka utmaningar som uppstår till följd av kraven. Jag har även formulerat ett par frågeställningar för att definiera syftet ytterligare.

1. Finns det intressekonflikter mellan organisationsnivåer?
2. Vilka stödresurser finns tillgängliga för ledaren?
3. Är stress en återkommande faktor i yrkesrollen?

För att närma mig detta ämne och få förståelse för det använder jag mig av sådan teori som bemöter äldreomsorgen, ledarskap och stress utifrån ett ledarskapsperspektiv. Alla de aspekter och intressenter som lyfts fram i teoridelen berör ledare inom äldreomsorgen och deras arbeten.

Ledare inom äldreomsorgen återfinns i många olika positioner. I detta examensarbete används begreppen *ledare*, *förman* och *föreståndare* för benämning av ledare inom äldreomsorgen. Rollen som *mellanche*f är väsentlig för arbetet och åskådliggör den roll som ledare inom äldreomsorgen ofta befinner sig i. Alltså att ansvara för en personalgrupp under sig samtidigt som man svarar till den eller de högre cheferna som finns inom organisationen.

## 2 Äldreomsorgen idag

Den främsta aspekten att lyfta upp när man diskuterar äldreomsorgen idag är Finlands förändrade befolkningsstruktur. Man pratar om ett åldrande Finland där andelen invånare över 65 år ökar medan invånare i arbetsför ålder minskar. Den ökade andelen äldre ökar



också trycket på vår äldreomsorg idag. Den människonära organisationen påverkas även av de etiska värderingar som vården och omsorgen innefattar. Idag har klienten en starkare ställning än någonsin tidigare utifrån lagstiftningen och detta har stor inverkan på hur äldreomsorgen tar form. Samtidigt framställer social- och hälsovårdsministeriet kvalitetsrekommendationer för att trygga ett gott åldrande för att stöda de som arbetar med att utforma och utveckla äldreomsorgen i vårt land.

## 2.1 Ett åldrande Finland

År 2015 var 19,9 procent av Finlands befolkning över 65 år. Enligt den nuvarande befolkningsprognosen räknas denna andel stiga till 26 procent fram till år 2030 och upp till 29 procent fram till år 2060. År 1900 var motsvarande siffra endast 5,3 procent. (Statistikcentralen, 2015). Enligt denna befolkningsprognos och den ökande andelen äldre från år 1900 kan man se en ordentlig och fortgående ökning av andelen äldre personer i Finland. Detta kräver förstås lättare tillgänglig service och tjänster för äldre och samtidigt en bredare servicestruktur för att kunna bemöta varje individs individuella behov.

Inom boendeservice för äldre befinner sig största andelen klienter på serviceboenden med heldygnsomsorg, så kallade effektiverade serviceboenden (Institutet för hälsa och välfärd, 2017a). Eftersom att 87 procent av personer över 65 år inte använder sig av regelbundna tjänster innebär äldreomsorg mer än bara vård. Bland dessa krävs ett gott förebyggande arbete för att trygga en frisk och funktionsduglig ålderdom. År 2013 kom den nya äldreomsorgslagen 980/2012 ikraft och i och med den utformade social- och hälsovårdsministeriet nya kvalitetsrekommendationer för att trygga ett bra åldrande och förbättra servicen. I år, 2017, utformades ännu en ny kvalitetrekommendation som ersätter den föregående. (Social- och hälsovårdsministeriet, 2017)

Ålderdomen innebär ofta många olika besvär. Enligt en undersökning av Institutet för hälsa och välfärd år 2009 sade sig 9 av 10 kvinnor över pensionsåldern lida av ständiga besvär, bland männen var antalet lite lägre. Ryggbesvär, ledvärk och dålig sömn var de vanligaste symtomen. 4 av 5 pensionärer hade åtminstone en sjukdomsdiagnos medan 94 procent av kvinnorna och 86 procent av männen använde läkemedel regelbundet. Blodtrycks- och

kolesterolmedicin var de främsta bland kvinnorna. Trots alla dessa besvär ansåg endast 2 av 100 att de var otillfredsställda med sina liv. (Institutet för hälsa och välfärd, 2009)

## 2.2 Styrdokument för äldreomsorgen

De flesta äldre vill bo hemma så länge som möjligt och detta är också social- och hälsovårdsministeriets önskan. Ett nationellt mål inom äldreomsorgen i Finland är att 91-92 procent av personer fyllda 75 år ska bo hemma i december 2017. År 2015 bodde 90,6 procent av personer 75 år fyllda i eget hem (Institutet för hälsa och välfärd, 2017a). Till målsättningen hör också att 13-14 procent ska ha regelbunden hemvård. (Social- och hälsovårdsministeriet, 2014) Tretton till fjorton procent låter som en väldigt låg siffra för hemvården men detta är endast andelen klienter fyllda 75 år. Trots de höjda kraven på hemvården minskas resurserna. Mellan år 2014 och 2016 har det dagliga antalet klienter inom hemvården ökat med cirka 3000 klienter, samtidigt har antalet anställda minskat med över 400 personer (Institutet för hälsa och välfärd, 2017b).

I den nya äldreomsorgslagen (980/2012) paragraf 13 skrivs om de allmänna principerna för tillgodosende av servicebehoven. Högkvalitativa social- och hälsovårdstjänster i rätt tid och utsträckning är första momentet i paragrafen. Genom att ge rätt service i rätt tid kan man förebygga större skador eller komplikationer. En viktig del av äldreomsorgen idag i och med att många vill bo hemma är att ge handledning åt de äldre kring främjande av funktionsförmåga och sunda levnadsvanor samt handledning kring förebyggande av olyckor.

Tillstånds- och tillsynsverket för social- och hälsovården, herefter Valvira, och Regionförvaltningsverken handhar tillsynen av äldreomsorgen för att säkerställa att tjänsterna och vården följer lagar, förordningar och rekommendationer (Valvira, 2016). Regionförvaltningsverket i västra och inre Finland utförde år 2015 ungefär 200 inspektioner. Största delen, 42 procent, av dessa inspektioner gjordes inom äldreomsorgen, på både privata och kommunala enheter. Bland annat granskades personaldimensioneringens tillräcklighet och den ändamålsenliga hemservicen. Brister fanns bland egentillsyn, läkemedelsbehandling, organisering av den nattliga övervakningen på serviceenheter och sakligt bemötande av klienter. (Regionförvaltningsverket för västra och inre Finland, 2016)

## 2.3 Etiska värderingar inom vård och omsorg

Klienten har starkare ställning än någonsin i lagstiftningen idag. Det är de individuella behoven hos varje klient som ska styra utformningen av service och tjänster. Utgående från sin människosyn, sina värderingar och sina normer bemöter vårdpersonalen klienter och anhöriga. Etiska värderingar blir en viktig del av arbetet inom vård och omsorg. Tre grundläggande etiska principer i vård och omsorg är människovärdesprincipen, behovs- och solidaritetsprincipen samt kostnadseffektivitetsprincipen. Människovärdesprincipen innebär att alla människor har samma värde och rätt till vård oberoende av ålder, kön, social ställning etc. Behovs- och solidaritetsprincipen betyder att personer med allvarigast sjukdom får vård först. För vårdpersonalen innebär det också att de speciellt uppmärksammar de svaga klienterna som kanske inte känner till sina lagliga rättigheter eller kan tala för sig. Kostnadseffektivitetsprincipen innebär att det ska förekomma en rimlig förbindelse mellan kostnad och effekt av behandling. Dessa tre etiska principer fungerar som vägledning i vården och omsorgen. (Florin, et.al., 2017, s. 117-127)

Social- och hälsovårdsministeriets etiska rekommendationer för social- och hälsovården består av fem punkter. Första är att aktörerna inom social- och hälsovården respekterar klientens människovärde och grundläggande rättigheter. Enligt punkt två är utgångspunkten för social- och hälsovården klientens egna intresse. Den tredje punkten framhäver växelverkan inom social- och hälsovård. Enligt punkt fyra är det personalen som ansvarar för arbetskvaliteten och sista punkten understryker att förutsättningen för god vård och service är ansvarsfullhet i både beslut och verksamhetskultur. (Social- och hälsovårdsministeriet, u.å. b)

## 2.4 Äldre och anhöriga

Att vara anhörig till någon som är sjuk är många gånger en svår och påfrestande situation. Som anhörig till någon äldre kommer sjukdom ofta att bli en del av vardagen. Den äldre personens anhöriga har stor betydelse för känslan av välbefinnande. Denne behöver hjälp med vardagliga sysslor och kan ofta känna sig ensam. För den anhöriga påverkas också känslan av välbefinnande negativt i och med den äldres sjukdom och hälsoproblem. Vårdpersonalen inom äldreomsorgen ska då ta i beaktande såväl den äldre som dess anhöriga

för att med hjälp av gott samarbete skapa en god vårdmiljö för den äldre. (Kivelä, et.al., 2011, s. 130)

Dilemman uppstår ofta i samarbetet mellan anhöriga och vårdpersonal när kommunikation och annat är bristfälliga. Svårigheter i samarbetet kan exempelvis bero på anhörigas orealistiska krav på vården eller motsatsen, passivitet och anklagelser. Likaså kan svårigheterna finnas bland vårdpersonalen. Stress, brist på personal och skiftesarbete kan bli hinder när anhöriga försöker diskutera och få svar kring den äldres välmående och liknande. Vid vård av klienter med depression eller minnessjukdomar är de anhöriga av särskild stor betydelse. För klienten, den äldre, har anhöriga en stor del i hur en god livskvalité upprätthålls. (Kivelä, et.al. 2011, s. 131-135)

Lennart Johansson (2015) skriver i en artikel i tidskriften ”Äldre i centrum” om skiftningen från att familjen har ansvaret för vård och omsorg till att samhället har ansvaret. I början av 1900-talet utvecklade man ekonomiska stöd som pension och sjukkassor och likaså barnomsorg och äldreomsorg inom offentliga sektorn. Den största orsaken till att den offentliga sektorn växte var ett ökat behov av sysselsättning och behovet av att få kvinnor ut i arbetslivet. I och med den växande sektorn ökade även förväntningarna från samhället. Johansson anser dock att de anhöriga nuförtiden har ett ansvar för väsentliga insatser för sina äldre och framöver kommer vården flyttas tillbaka hem till familjen. Många anhöriga önskar sig dock ett delat ansvar för de äldre för att kunna känna sig tryggare i sin position som närstående.

Ett av regeringens spetsprojekt är att *Hemvården för äldre utvecklas och närståendevården för alla åldrar förbättras*. Detta projekt pågår under år 2016-2018. Genom att främja hälsan och ge stöd i god tid ska hälso- och välfärdsskillnaderna utjämnas. Spetsprojektet innebär att man skapar ett större utbud av tjänster för åldrande med god hälsa och sektorsövergripande rehabilitering. Tjänster i det egna hemmet utvecklas både i fråga om mängd och innehåll. Stödtjänster och liknande upprättas för att stöda närståendevårdares kapacitet. Med spetsprojektet vill man att fler ska bli närståendevårdare och skapa bättre möjligheter för äldre att bo hemma längre. (Social- och hälsovårdsministeriet, u.å. a)

### 3 Ledarskap

Examensarbetet berör ledare inom äldreomsorgen och därför kommer detta kapitel främst att handla om innebörden av att vara ledare inom vård och omsorg. Ändå är begreppet ledarskap ett så pass omskrivet ämne att även annan litteratur än sådan som inriktar sig på vård och omsorg kan användas. Eftersom undersökningen görs bland föreståndare på boenden för äldre kommer också här i kapitlet beskrivas de krav som lagen och andra styrdokument ställer på dem samt vad rollen som mellanchefer innebär.

#### 3.1 Definition av ledarskap och administration

Enligt Lundin och Sandström (2015, s. 16-19) framhöll Zaleznik år 1977 skillnaden mellan *ledarskap* och *administration*. En ledare skapar visioner, inspirerar och väcker passion medan en administratör söker kontroll och skapar stabilitet. Lundin och Sandström definierar begreppet ledarskap som förmågan att använda medarbetarnas gemensamma kompetens för att effektivt nå uppsatta mål. Elmholdt et.al. (2015, s. 9-12) använder sig av Yukls definition på ledarskap som beskriver det som den process var andra påverkas till att förstå och komma överens om vad som måste göras och hur det ska göras. En ledare ska inspirera medarbetarna och göra arbetet meningsfullt, en ledare behöver ha inflytande och därför krävs kunskap om sociala och psykologiska processer. Ledaren ska inte bara få medarbetaren att göra saker, istället ska ledaren få dem att vilja göra dem. En ledare ska väcka intresse hos medarbetarna för det gemensamma målet.

Administration, eller management som ofta används, innebär ofta att man försöker lösa problemet snabbt utan att fokusera på orsaken till problemet. För att kunna administrera krävs kunskap om olika tillvägagångssätt inom systemet och förmågan att organisera. Rahm-Sjögren och Sjögren beskriver i sin bok *Att vara sjuksköterska och chef*, (2002, s. 40) ordet administration som att ”få flyt” i organisationen och att man genom att administrera försöker förenkla vardagen. Ledarskapet bör bestå av såväl ledare som administratör och det är genom en flexibel balansering mellan dessa två som en organisation kan vara framgångsrik, även i motgångar. (Elmholdt et.al., 2015, s. 9-12)

### 3.2 Ledarens ansvar enligt lagstiftning

Administrativa ledningsuppgifter inom social- och hälsovården får handhas av socialarbetare eller av en person med lämplig högre högskoleexamen och branschkunskap samt ledarförmåga. Ledningsuppgifter som att handha klientarbetet kan skötas av någon med en för uppgiften lämplig högskoleexamen, branschkunskap och ledarförmåga. Detta enligt paragraf 46 a i socialvårdslagen 2014/1301. I socialvårdslagen 2014/1301 paragraf 41 beskrivs att den myndighet som har ansvar för tillhandahållandet av servicen ska se till att tillräcklig expertis och kompetens utifrån personens behov finns tillgänglig. Ett sektorsövergripande samarbete är viktigt för att förbättra och utvidga socialvården. De beslut som görs angående klientens service ska enligt paragraf 45 i socialvårdslagen ges skriftligt åt klienten.

Föreståndaren på en verksamhetsenhet ska se till att tjänsterna stöder den äldres välbefinnande, hälsa, funktionsförmåga, förmåga att klara sig på egen hand samt delaktighet. För att förebygga behovet av andra tjänster ska tjänster som främjar äldres rehabilitering och tjänster i hemmet betonas. Långvarig vård och omsorg ska ges på ett sådant sätt att den äldre kan uppleva sitt liv som tryggt och betydelsefullt samt ge möjlighet till en aktiv vardag. Föreståndaren har i uppgift att se till att social- och hälsovårdstjänsterna för den äldre är högkvalitativa och garanterar god vård och omsorg. (980/2012, §21, §13, §14, §19)

### 3.3 Mellanchefer

Enhetschefen eller föreståndaren på en enhet har en så kallad mellanchefsroll. Detta innebär att ledaren ska vara tillgänglig och leda samtidigt som denne inte alltid ska synas. Mellanchefer ansvarar för både personalstyrkan och vården. Rosengren (2014, s. 187-193) antyder att arbetsuppgifterna har förändrats från att till stor del beröra vårdtagarna till allt mer administrativa uppgifter. Mellanchefer samordnar verksamheten och utvecklar såväl personalen som arbetsmetoderna. Denne har också som uppgift att föra information vidare, både uppifrån och ner och vice versa. Mellanchefsrollen kräver en professionell kompetens och förmågan att balansera och hantera verksamhetens många delar.

Intressenterna för mellancheften, föreståndaren på en vårdenhet, är många och det är oftast just föreståndaren som handhar kontakten till de flesta. Men även när föreståndaren inte har direktkontakt till en intressent så ska denne intressent finnas i åtanke när arbetet utvecklas. Förutom personal, anhöriga, klienter och ledningsgrupper fungerar myndigheter som en intressent. Inom vården kommer många rekommendationer från social- och hälsovårdsministeriet vilket är en viktig intressent för mellancheften. Det som också förekommer till stor del i vårdyrken är fackföreningar som kan påverka mellancheftens arbete. Alla dessa intressenter är väsentliga för ledaren i mellancheftsrollen. (Källerman, 2016, s. 134)

### 3.3.1 Mellancheftens ensamhet

För ledaren och speciellt mellancheften kan arbetsrollen bli otydlig. Många kan fundera på vad som förväntas av dem och hur de ska fungera i sin roll som mellancheft när man är både förman och underställd andra chefer. Järvinen (2014, s. 86-96) menar att många förmän har provat på att vara en kompisledare men det har inte fungerat långsiktigt. En för nära vänskaplig relation till personalen skapar problem när ledaren måste fatta tråkiga beslut. Många förmän är ändå på grund av olika orsaker på ett för långt avstånd från personalstyrkan. Detta leder till att förmannen inte har möjlighet att leda personalen och kan heller inte ingripa tillräckligt fort när problem uppstår. Förmannen måste förmå sig lita och lyssna på personalstyrkan för att förespråka deras delaktighet. En förman som är för avlägsen kan inte ta emot kritik, har svårigheter att lita på personalen och tillåter dem inte att ha en viss frihet.

Mellancheften som har ansvar för en enhet har ofta svårt att hitta ett bollplank att dela tankar och erfarenheter med. Eftersom chefen inte kan delegera varken personalansvaret eller ekonomiansvaret så kan särskilt ledarskapet inom vård och omsorg vara mycket ensamt. Däremot är det viktigt att diskutera och lyssna på personalen kring utvecklingsfrågor och möjligheter. På arbetsplatsen är ledaren oftast en och medarbetarna många. Därför rekommenderar Rosengren att sådana ledare som upplever sig ensamma på arbetsplatsen använder sig av arbetshandledning eller liknande för att få stöd och hjälp att höja sin egen ledarkompetens. Containerfunktionen är ett begrepp som kan användas för att definiera mellanchefternas uppgifter. Alltså att inhysa och hantera såväl personalens som sina egna

tankar och känslor, vilka kan leda till osäkerhet. Därför förespråkas att mellanchefer hittar ett nätverk att få stöd från. (Rosengren, 2014, s. 200-202)

### 3.4 Krav och förväntningar på ledaren

Kivelä et.al. har i boken *Äldre idag* (2011, s. 151-155) citerat och fört samman anhörigas kommentarer och upplevelser av vårdpersonal och ledare på vårdenheter. De huvudsakliga upplevelserna för anhöriga var negativa, i jämförelse lyfts ett väldigt litet antal positiva sidor fram. En empatisk och uppmuntrande ledare kom i några fall fram som en positiv sida. Att ledaren klarar av att jobba i nätverk och samarbeta med de anhöriga uppskattades bland de anhöriga. Oengagerade och inkompetenta förmän, dåligt samarbete med andra organisationer, gamla ingrodda vanor och brist på personal var återkommande kommentarer kring de stora mängderna brister i vården och hos ledaren.

Som mellanchefer inom vården krävs kompetenser i olika kunskapsområden. Speciellt på äldreomsorgsenheter krävs kunskap om såväl socialvård som hälsovård. Förmännen ska ha sådan sakkunskap som främjar förmågan att bemöta klienternas behov och utveckla personalens yrkeskunskap. På olika enheter inom äldreomsorgen kommer ledningsuppgifterna att se annorlunda ut beroende på enhetens storlek, klientelet och personalens yrkeskunnande. (Social- och hälsovårdsministeriet, 2007) I socialvårdslagen (2014/1301, §46a) nämns som behörighetskrav – tillräcklig branschkunskap och ledarförmåga – därför kan alltså såväl sjuksköterskor som socionomer vara behöriga och goda ledare även om dessa utbildningar har många skillnader i läroplanerna.

Andra krav på ledarpositioner inom äldreomsorgen är juridisk kompetens, kvalitetshanteringskompetens, logistisk kompetens samt kulturella och språkliga kompetenser. I och med det juridiska blir det klart att arbetet handlar om mer än bara klienter och vårdpersonal. Tillsynsmyndigheter eller fackförbund kan också ha inverkan på arbetet. Kvaliteten inom vården kan nämnas som yttre och inre kvalitet. Den yttre är utifrån klienternas upplevelse av den service och vård de får medan den inre kvaliteten är medarbetarnas upplevelse av arbetsmiljön. Som mellanchefer ska man följa upp båda kvaliteterna för att kunna förbättra produktiviteten. Logistisk kompetens kan handla om att koppla samman klient och medarbetare. Att kunna behandla behov och önskemål och ta



hänsyn till medarbetarnas personliga integritet och klienternas individuella vård- och servicebehov. (Bjälke & Novakovic, 2015, s. 96-98) Ledarna har som uppgift att lösa problemsituationer som uppstår på arbetsplatsen. Om ledarens egna metoder inte räcker till för att lösa problemet ska ärendet anmälas till myndigheterna (Valvira, 2016).

Som krav på ledare kan också nämnas dennes arbetsuppgifter, även om uppgifterna kan variera lite mellan arbetsplatserna. För mellanchefer inom vård och omsorg har Nilsson et.al. (2001, s. 143-144) sammanställt en lista på arbetsuppgifterna. Dessa är resursfördelning, personalplanering, ekonomisk planering, verksamhetsplanering, samordning av verksamheten, externa funktioner och intressenter, utveckling av organisation och arbetsmetoder samt kvalitetsmätning och effektivitetskontroll är sådant som nämns under uppgiftsinriktade arbetsuppgifter. Som personinriktade uppgifter benämns verksamhetsrepresentation och personalrepresentation, personalutveckling i form av utvecklingssamtal och utbildning, informatör såväl internt och externt samt att skapa ett nätverk, att motivera, engagera, stöda och uppmuntra samt problemlösning genom att lyssna, identifiera, hitta en lösning och utvärdera. Även att utveckla arbetsmiljön fysiskt, psykiskt och socialt och att skapa samarbetsformer kan höra till ledarens uppgifter.

### 3.5 Gott ledarskap

Elmholdt et.al. begrundar i sin bok *Ledarskapets psykologi* (2015, s. 23-24) om det finns ett ledar-DNA och vilka de personlighetsdrag är som återfinns hos framgångsrika ledare. Stogdill, 1974 (enligt Elmholdt et.al., 2015, s. 23) var den första att dra slutsatsen att någon visshet för universella drag hos ledare inte finns och efter detta har också stora mängder undersökningar utförts som bekräftar Stogdills slutsatser. Att det inte finns något facit för gott ledarskap kan troligt bero på att ledarskap är en social aktivitet som utvecklas och formas på olika sätt i olika sammanhang. Lundin och Sandström (2015, s. 22) menar att det är genom samspelet mellan ledaren och medarbetarna som ett gott resultat kan framstå. Ledaren bidrar till att skapa en sådan arbetsmiljö där medarbetarna aktivt deltar och engagerar sig och kan känna att deras åsikt räknas.

Ett gott ledarskap beror till stor del på individen, ledaren. Men det finns även organisatoriska förutsättningar som bör lyftas fram när man diskuterar gott ledarskap. För ledaren själv är

det viktigt att skilja på vad man som person själv kan göra och vad som hör till organisationens struktur och på så vis behöver förändras av den högsta ledningen. Gemensamma mål inom organisationen är en väldigt viktig faktor för de organisatoriska förutsättningarna för gott ledarskap.

Organisationens målsättningar ska också vara ledarens. På samma sätt ska det på arbetsplatsen och i personalgruppen bildas och utvecklas gemensamma mål som helst växt fram ur de enskilda individernas egna visioner. Tydligheten i struktur och organisation påverkar organisationens förutsättningar för gott ledarskap. Finns det flera chefer på arbetsplatsen är det viktigt att kommunikationen är ständig mellan dem samt att alla vet vem av cheferna som ansvarar för vilka områden. Den tredje organisatoriska förutsättningen är en rimlig arbetsbelastning i förhållande till resurserna. När arbetsbelastningen blir absurd är det viktigaste att lyfta upp det till ledningen. En arbetsplats med för lite resurser som försöker skapa en fungerande vårdmiljö skapar konsekvenser för vårdkvaliteten, personalstyrkan och hela organisationen. (Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002, s. 12-17)

Lundin och Sandström (2015, s. 28-29) nämner att ledarskapet har tre grundläggande förhållanden som ledarskapet utgår ifrån. Den första är förstås ledarens personlighet och förmåga, vilket innebär att ledaren måste känna sig själv och sina styrkor och svagheter samt att kunna förstå och kontrollera dessa. Den andra utgångspunkten är den ledda gruppen, medarbetarnas, mognadsnivå. Ledarskapet måste anpassas till den ledda gruppens nivå. Den omogna gruppen behöver kanske direktstyrning medan en mogen grupp kan ta ett visst ansvar själva. Ledaren ska utveckla gruppen och skapa förutsättningar för gruppen att utvecklas. Det tredje förhållandet är kulturen och värdegrunden inom branschen. Marknadens, organisationens och slutligen gruppens egna kultur och värderingar är grundläggande för ledarens arbete. Kulturen och värdegrunderna kan alltså variera på olika arbetsplatser, i olika team, även om de hör till samma bransch. Gruppens egna värdegrund styr deras beteende och kan så också användas som verktyg av ledaren när hen styr gruppen.

Henriksson och Wennberg (2011, s. 107-115) påpekar att det finns fler än ett sätt att lyckas i sin ledarroll och skapa ett gott ledarskap. Människor har olika personligheter och olika saker fungerar för olika personer så också för ledare. Henriksson och Wennberg utförde en undersökning bland ledare som lyckats skapa en positiv förändring på sin arbetsplats. Bland

de undersökta så fann forskarna en del gemensamma strategier och drag bland ledarna. Att känna sig själv, sina styrkor och svagheter samt att utgå från den personal man har, tro på dem och göra det bästa möjliga. En målsättning de undersökta hade var att arbetet skulle vara roligt och utmanande för både chefen och de anställda. Henriksson och Wennberg påpekar även vikten av en tydlig ledare. Tydlighet skapar trygghet och det i sig leder till att medarbetarna kan känna delaktighet.

### 3.6 Kommunikation

Ledarskapet inom äldreomsorgen kräver en god relation med medarbetarna för att kunna skapa fungerande kommunikation mellan dem och på så vis förbättra utkomsten av den vård och omsorg som erbjuds. Kommunikationen på en arbetsplats är särskilt viktig för en mellanchefer som har flera intressenter att samarbeta och kommunicera med. Nilsson et.al. understryker att kommunikationen mellan människor sällan är entydig, allt kan förstås och uppfattas på olika sätt. Kommunikationen mellan människor innebär både tal och kroppsspråk. För ledaren är samtal ett väldigt viktigt arbetsredskap som tar upp en stor del av dennes arbetstid. Inom vård och omsorg kan samtal och kommunikationsförmåga anses som en särskild viktig egenskap. Första mötet och samtalet är extra betydelsefullt, inom vården kan detta exemplifieras med anhörigmöten eller vid anställning av personal. Den som leder samtalet ska lyssna och vara uppmärksam, saklig, uppriktig och kunnig samt att vara vänlig och bry sig om. (Nilsson et.al., 2001, s. 210-218)

På arbetsplatser ska kommunikationen vara direkt och ärlig. Inom stora organisationer kan det vara utmanande att handha informationsflödet på ett gott sätt. Förmannens öppna kommunikation innebär att hen strävar efter att alltid berätta saker åt de som det berör. I grunden vill de anställda personligen och sanningsenligt höra vad ledningen planerar på arbetsplatsen. Vid problemsituationer är förmannens uppgift att sammankalla de som berörs av problemet för att reda upp oklarheter. (Järvinen, 2014, s. 75-76)

Även för utvecklingen på en vårdenhhet är kommunikationen en viktig faktor. Genom ledarens goda relationer till såväl klienter, anhöriga och personal kan den öppna kommunikationen stöda utvecklingen och förbättringen av vård och omsorg. Rosengren (2014, s. 228-229) antyder att de första tio sekunderna av ett möte påverkar resten av mötet.

De goda relationerna tar tid att bygga upp men är också A och O i vårddyrket. Den professionella kompetensen innebär mer än att utföra sina arbetsuppgifter. Genom att möta klientens eller anhörigas behov av trygghet eller välbefinnande upprätthålls och utvecklas relationen. Rosengren anser också att ledaren inom vård och omsorg har i uppgift att lyssna på personer runt om 50 procent mera än denne själv talar.

## 4 Stress

Stress är ingen sjukdom. Därför finns det inga klara kriterier för vad kärnsymtomen är, hur allvarliga och hur länge symtomen ska ha pågått för att man kan beteckna det stress. Stress innebär fysiska, psykiska och beteendemässiga symtom. De fysiska symtomen kan ofta vara sådant som huvudvärk, yrsel, hjärklappning och förhöjt blodtryck. Trötthet, nedstämdhet, koncentrationssvårigheter och minnesproblem är några av de psykiska symtomen medan insomningsproblem, förändrade matvanor och social isolering kan vara beteendemässiga symtom. Symtomen är många och i och med stressbegreppets tvetydighet är det ofta svårt att veta när och hur man ska bemöta det. Men trots att symtomen och begreppet kan vara svårt att tyda så har man god förståelse för vad som händer i kroppen under en stressreaktion. (Friis Andersen & Brinkmann, 2015, s. 14-16)

Hjärtat börjar slå snabbare, blodtrycket stiger och blod strömmar ut i musklerna. Detta är vad som sker vid en akut stressreaktion. När vi människor ställs inför ett yttre hot tolkar hjärnan situationen och ifall det krävs en insats skickas impulser från hjärnan till autonoma nervsystemet vilket i sin tur leder till en ökad adrenalinproduktion. Från hjärnan skickas även impulser till hypotalamus i mellanhjärnan som sänder impulser vidare till hjärnbihaget, hypofysen, som utsöndrar hormoner. Detta leder i sin tur till att binjurarna producerar stresshormonet kortisol. Genom detta stresshormon börjar kroppens celler arbeta effektivare, men risken för slitage av celler och vävnader ökar och immunsystemet bryts ned. Hög stressnivå och dålig sömn kan alltså leda till att kroppens celler och organ tar skada. Det är under den djupa nattsömnen som nybildning av celler sker. (Iwarson, 2002, s. 17-23)

Stress och påfrestningar är inte samma sak. Påfrestningar är en naturlig del av livet och kan komma från olika håll, de kan vara självframkallade eller yttre som exempelvis en deadline någon annan satt. För att göra ett gott arbete är en viss press behövlig men nivån varierar från person till person. Stress kan uppkomma både när man känner att man har för mycket men också när man har för lite att göra. Stressen påverkar såväl individen själv som organisationen. En person som lider av långvarig stress kan drabbas av förutom psykisk ohälsa även fysiska problem som hjärt- och kärlsjukdomar eller belastningsskador. Försämrat resultat, frånvaro och sjuknärvaro är följder för organisationen och dessa leder vidare till stora kostnader. (Europeiska arbetsmiljöbyrån, u.å. a)

Gerry Larsson skriver i sin bok *Ledarskap under stress* (2010, s.10-12) att ”Sanningen bor i betraktarens öga”. Detta är ledande inom olika stressteorier. Hur vi ser på yttrevärlden byggs upp med hjälp av våra egna sinnesintryck. Vi tillskriver den yttre världen och olika skeenden egna innebörder och mening genom våra egna sinnesintryck och tidigare upplevelser. Detta är väldigt viktigt att komma ihåg när man pratar om stress och vad som orsakar stress eftersom människor alltså kan uppfatta olika saker och situationer som stressmoment. Genetiska faktorer kan också påverka stresståligheten, likaså arbetets struktur och ledning, ens privata situation samt vilket livsskede man är i (Bjälke & Novakovic, 2015, s. 99). I och med den vaga definieringen av stress blir det också enklare att oftare diagnosticera ”stress” eller förklara sig själv stressad och motta behandling. I Friis Andersen och Brinkmann (2015, s. 17, 88-89) skrivs om huruvida stressen orsakas av organisationen eller individen. Stressen är ingens men därmed också allas ägodel och det finns såväl organisatoriska som individuella faktorer till stress. På samma sätt finns det organisatoriska lösningar och egna individuella medel att hantera och förebygga stress (Thyssen, 2015, s. 109-115).

#### 4.1 Vad framkallar stress på jobbet

Brinkmann (2015, s. 75) understryker att stress är såväl individuellt som samfälligt. Individen upplever symtom och kan bränna ut sig men det finns ofta samhälleliga strukturer som är underbyggande för individens stresssymtom. Lätt (2015, s. 265-267) uttrycker att stress innebär obalansen mellan påfrestningarna du möter och dina resurser att hantera dessa påfrestningar. När man känner att man inte kan leva upp till de förväntningar andra har på

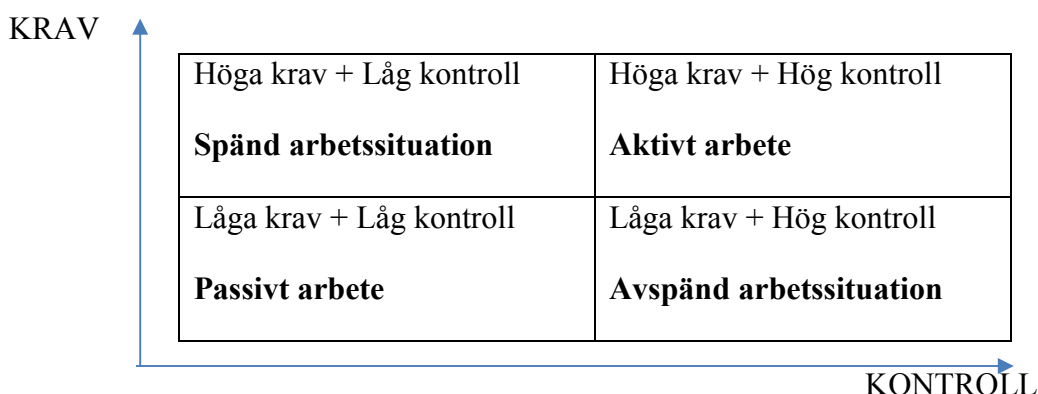
en kan man känna sig stressad. Lätt påpekar också att endast den som brinner blir utbränd. Att brinna för något, jobbet, är i längden ohållbart och kan lätt leda till utbrändhet.

Brinkmann (2015, s. 76-77) diskuterar begreppet stress som något som sker och något som görs. Han påpekar att vid forskning kring stress är det viktigt att ta i beaktande att stress inte endast skapas av människan och det är inte heller något som bara finns, stress är både existerande och abstrakt. Stress är en reaktion på helheten, skriver Matzau. Samhället, trenden, privatlivet och jobbet innehåller många olika faktorer som kan bidra till stressyndrom. Ledernes Hovedorganisation 2002 definierar arbetsrelaterade stressfaktorer. Motstridande krav och mål, oförutsägbarhet, ofullkomlig kompetens, samarbets- och rollkonflikter, tidspress och för stor mängd arbete är några av de typiska riskfaktorerna i arbetet. (Matzau, 2015, s. 209-210)

I en artikel i "Socialmedicinsk tidskrift" från 2013 benämner Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) de stora utmaningarna chefer inom vården upplever. Som tidigare nämnts så har etiken och olika värderingar stor inverkan på vården och chefers utmaningar i arbetet. Så sägs också i artikeln att värdedilemman och konflikter är stora påfrestande utmaningar för chefspositionen. Att vara en sorts mellanhand mellan ledningsgrupper, personal och olika professionsgrupper sägs också vara en svår uppgift. De många olika uppgifterna och rollkraven kan också komma att bli utmaningar och slitningar i arbetet. Ett vanligt fenomen är också svårigheter att skapa balans mellan arbete, fritid och återhämtning. Artikeln baserade sig på en undersökning de utfört kring chefers stödresurser och dessa nämns mera om senare i arbetet.

## 4.2 Stresshantering i arbetslivet

Krav- och kontrollmodellen är framtagen av Robert Karasek och Töres Theorell som forskar kring stress. De fyra rutorna framställer olika tillstånd som upplevs i arbete. Vanligtvis förflyttas man mellan de olika rutorna.

**Tabell 1. Krav- och kontrollmodellen av Karasek och Theorell. (Lätt, 2015, s. 265)**


Höga krav + Låg kontroll <b>Spänd arbetssituation</b>	Höga krav + Hög kontroll <b>Aktivt arbete</b>
Låga krav + Låg kontroll <b>Passivt arbete</b>	Låga krav + Hög kontroll <b>Avspänd arbetssituation</b>

Att vara passiv i sitt arbete innebär att man ställer låga krav på sig själv och samtidigt känner att man inte har kontroll på arbetet. Med höga krav på sig själv och låg kontroll blir arbetet spänt. Om man på arbetet upplever mest passiva eller spända arbetssituationer kommer det att leda till stress. Med låga krav och hög grad av kontroll kan man känna sig avslappnad i arbetssituationen. Även om det är skönt att vara avspänd kan man med tiden känna ett behov av högre krav och söker sig vidare. I den sista rutan, höga krav och hög kontroll, finns en god balans mellan krav och kontroll. Utmaningar uppkommer men man upplever att man kan hantera och påverka det som sker. Stresshantering innebär att ta kontroll över sin situation. Antingen förändrar man den eller accepterar situationen och istället ändrar sitt tankesätt kring situationen. (Lätt, 2015, s. 265-266)

#### 4.2.1 På egen hand

Balans i livet är viktigt. Arbete, fritidsaktiviteter, familjen och sociala relationer bör stå i jämvikt. Människan mår bra av att känna delaktighet och att tillhöra ett sammanhang. Förutom att höra hemma på arbetsplatsen så behövs också andra omgivningar där människan känner tillhörighet. Att leva för sitt arbete och att brinna för det man gör kan snabbt leda till stress. *"Det är lättare att skaffa ett nytt arbete än en ny familj."*, skriver Lätt. Genom att ta makten över sin tid kan man åstadkomma mera. Att strukturera upp och reservera tid för speciella uppgifter kan göra tiden mer effektiv. Lätt påpekar även vikten av sunda matvanor och fysisk aktivitet för att minska stress och återställa tankeverksamheten. Som ledare måste man vara medveten om att man inte alltid är tillräcklig och man kan omöjligen alltid hinna med allt. (Lätt, 2015, s. 263-275)

#### 4.2.2 Stödresurser för ledare

Larsson (2010, s. 84-85) lyfter fram sådana organisatoriska resurser som underlättar ledarens förmåga att hantera och agera i stressiga situationer, dessa resurser underlättar också chefens dagliga arbetsuppgifter. Som tidigare nämnts så finns faktorerna till stress såväl hos den enskilda individen som i organisationen. Organisationens fysisk-tekniska resurser innebär tillgången till kvalificerad utrustning. Exempelvis en dator som fryser ofta är ett ganska klart stressmoment för många. Organisationens administrativa förhållanden är goda och resursfulla om det finns tydliga roll- och ansvarsfördelningar. Även regelverk och rutiner hör till det administrativa förhållandet och förenklar ledarens arbete. Organisationens klimat kan också vara en stor resurs. I sådana organisationer där man lyssnar på alla parter och är lojala mot varandra kan ledaren få stöd i sina beslut. Till klimatet kan också räknas de grundläggande värden organisationen har. För att dessa ska vara en resurs krävs det att de tydliggörs och betonas av organisationens ledning. Värderingarna ska också vara välbekanta och överensstämja med majoritetens personliga värderingar.

Den välutformade organisationen ger ledaren en god grund att stå på i sitt arbete. Men inom vård och omsorg kan dilemman ofta uppstå och ibland kan organisationens behov motsäga sig klientens behov, vad gör då ledaren? Det är viktigt att ha stöd i sina arbetsuppgifter. På arbetsplatsen hjälper det goda arbetsklimatet till att föra diskussioner och fråga råd i svåra situationer. En framgångsrik ledare kan diskutera med medarbetarna, påverka dem och själv påverkas. I samspelet kan goda ting utformas. Ledaren kan ändå vara i behov av ett mera specifikt stöd från andra ledare i liknande situationer. Lager och Larsson (2011, s. 102-103) anser att ledningsgrupper sällan fungerar som stödsystem för ledare. Däremot kan man utforma chefsprogram eller nätverk för ledare och därifrån få stöd och hjälp.

Dellve, Andreasson och Jutengren (2013) gjorde en enkätstudie om vilka stödresurser för chefer som medverkar till att organisationer ska behålla sina chefer längre och med god hälsa. De ville också ta reda på om chefers olika förutsättningar i organisationen har betydelse för vilka stödresurser som har en positiv inverkan på hållbarheten i chefskapet. Med hållbarhet menar forskarna chefens vilja att stanna kvar samt den egna hälsan, arbetsförmåga, stress och balanserad arbetsnärvaro. Undersökningen bestod av två mätningar, 2009 och 2011, med samma enkätfrågor till samma ledare. Resultatet visade att



stödet för chefer kommer till största del från chefskollegor, medarbetare och det egna privatlivet. En tredje del av de undersökta ansåg att det var ganska mycket stress i arbetet och 10 procent ansåg att det var mycket stress i arbetet. Slutsatsen av undersökningen var att ett eget stödjande privatliv har stor inverkan på chefers stress och hälsorelaterade hållbarhet. För chefer med kortare erfarenhet av chefspositionen hade ledning, chefskollegor och externt stöd betydelse för den långsiktiga hållbarheten. Dellve, Andreasson och Jutengren anser att insikten om specifika utmaningar för chefer inom vården behöver tydliggöras för att stärka chefers hållbarhet och vilja att stanna kvar i tjänsten. De anser även att arbetssituationen och vardagliga stödresurser behöver utvecklas för cheferna inom vården.

KT, eller Kommunarbetsgivarna (2017), som är kommunsektorns arbetsgivarorganisation, övervakar kommunernas och samkommunernas arbetsmarknadsintresse samt fungerar som representant för de kommunala arbetsgivarna. Denna organisation har utvecklat ett så kallat HR-nätverk som är till för personalledningen, utvecklingschefer och experter som ansvarar för personalledning samt direktörer och chefer som svarar för personalfrågor. HR står för human resources, alltså *mänskliga resurser*, ibland benämns det även *mänskliga relationer*. Under 2016-2017 fokuserar verksamheten bland annat på att stöda kommuner och landskap i förändring, speciellt med tanke på personalfrågor, samt att förutse förändringar, stöda och coacha chefer i förändringsledning. Nätverkets syfte är exempelvis att ge stöd från och till kollegor, dela med sig av kunskap och att öka möjligheterna att lära sig av god och intressant praxis, utveckla ett gott arbetsliv och synliggöra det samt att förbättra personalproduktiviteten. Med hjälp av nätverket ska personalledningen utvecklas. De fyra utvecklingsstadierna som verksamheten fokuserar på är

1. Personaladministration
2. Personalpraxis
3. Strategisk personalledning
4. Förutseende och kundorienterad personalledning

I samarbete med kommunerna utvecklade KT år 2015 EKJ-programmet (esimiesten ja keskijohdon johtamisvalmennus). Programmet erbjuder stöd i ledarskap för främst mellanledningen och personalens närmaste chefer. Coachningen stöder så väl organisationen som de enskilda cheferna. Cheferna erbjuds stöd i chefsarbetet med tanke på förändringar,

hjälp med vardagligt ledarskap, stöd att känna igen och utveckla det egna ledarskapsgreppet samt möjligheten att stanna upp kring det egna ledarskapet, utveckla nätverket och få stöd från kollegorna. De chefer som deltar i programmet får ett EKJ-certifikat för kommunalt ledarskap. För deltagande i programmet förespråkas att flera chefer eller grupper från samma kommun deltar för att gynna organisationen mest. (Kommunarbetsgivarna, 2017)

## 5 Sammanfattning av teoridelen

Enligt Henriksson och Wennberg (2011, s. 107-108) ställer såväl politiker, allmänheten, klienter och kollegor krav på ledare inom äldreomsorgen. Ledaren och personalen ska försöka uppnå de uppställda målen i lagstiftningen och andra styrdokument. Ledarskap inom äldreomsorg kräver rätt sorts bemötande i rätt situationer, att ge klienten, den äldre, rätt sorts vård och omsorg i rätt tid. Alla klienter har olika behov och ska därför bemötas på olika sätt. Äldreomsorgen innebär många olika sjukdomar och även multisjuklighet. Såväl psykiska som fysiska funktioner försämras med åldern och varje klient har olika kombinationer av problematik och därför krävs ett mångfacetterat arbetsteam för att förbättra kvaliteten på vården. Samtidigt påpekas hela tiden kostnadseffektivitet, sparkraven ökar och kvantitet uppskattas.

Allenbrant och Sundin (2016, s. 9-10) anser att äldreomsorgen inte är en arbetsplats som lockar personal. Kraven på en balanserad budget kan förklara resursbristen och svårigheterna med att utveckla en god organisation. Ekonomin ramar in ledarskapet och styr organisationen och prioriteringar. Ändå lyfter skribenterna fram möjligheterna för ledaren att skapa ett gott ledarskap och frambringa trivsel bland medarbetarna på arbetsplatsen.

Att vara ledare inom vård och omsorg innebär att skapa möjligheter för gott omhändertagande och på samma gång arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Ledaren ska följa organisationens krav, lyssna på medarbetarnas önskemål samt bemöta klienters behov och anhörigas begär. (Lager & Larsson, 2011, s. 9-10) Samtidigt kan ledaren stöda sig på organisationens policy och med hjälp av diskussion med medarbetare kan ledaren få bättre förståelse för olika situationer och sammanhang. De olika kraven och önskemålen som

sliter och drar i ledaren kan skapa stora konflikter eller bli stressmoment i arbetet. Därför är det viktigt med stödresurser för ledare, som påvisades i kapitel 4.3 Stresshantering i arbetslivet.

Stödresurser för ledare inom äldreomsorgen är främst ett fungerande, stödjande nätverk. Som stöd fungerar också organisationens struktur så länge den är välutformad, däremot blir den en stressfaktor om den inte fungerar (Lager & Larsson, 2011). Konkreta stödresurser är exempelvis arbetshandledning utifrån, HR-nätverk eller liknande program som EKJ. Stresshanteringskurser eller fortbildningar som stöder ledarskapet kan också fungera stödjande för den ensamma ledaren.

Teoridelen har lyft upp de aspekter som påverkar och formar äldreomsorgen idag som också i sig påverkar ledarskapet inom äldreomsorgen. Ledarna har många olika intressenter att beakta och i och med de mångfacetterade sjukdomar som äldreomsorgen kan innebära samt varje klients rätt till gott bemötande och god vård höjer ribban för såväl ledare som personalen inom äldreomsorgen. I kapitel 4 om stress och stödresurser för ledare lyfts fram de svårigheter och möjligheter som finns när det handlar om ett arbete med många intressenter som påverkar arbetet. Med denna teori som grund utförs undersökningen om vilka krav som ställs på ledare inom äldreomsorgen och hur de upplever sin arbetssituation.

## 6 Metod och tillvägagångssätt

Syftet med examensarbetet är att ta reda på vilka krav som ställs på ledarna inom äldreomsorgen, hur de upplever kraven och om dessa krav förorsakar intressekonflikter i organisationen. Även upplevelsen av stress i arbetet och stödresursernas tillgänglighet undersöks.

Valet av undersökning och tema baserar sig främst på mina egna erfarenheter av ledare inom äldreomsorgen. Temat blev också klarare för mig i och med de stora förändringarna som sker inom social- och hälsovården i Finland samt den drastiskt åldrande befolkningen. Att vara ledare inom äldreomsorg eller annan vård och omsorg innebär ett bemötande av många

olika områden som klienter, anhöriga, anställda och de olika ledningsgrupper och organisationer. Detta breda arbetsområde fascinerar mig men skapar samtidigt en undran om hur arbetet går ihop. I detta kapitel presenterar jag val av undersökningsmetod och respondenter samt hur jag gått tillväga.

## 6.1 En kvalitativ undersökning

För att komma nära detta ämne och få förståelse av den faktiska upplevelsen av krav, förväntningar och stress i yrkesrollen som ledare inom äldreomsorgen så kommer jag använda mig av kvalitativa intervjuer. Valet baserades likaså på det faktum att undersökningen även handlar om stress vilket kan vara ett väldigt svårt ämne att undersöka på grund av dess tvetydighet. Men med kvalitativa intervjuer kunde jag definiera begreppet direkt åt respondenterna om så behövdes och det uppstår mindre risk för feltolkningar.

Med hjälp av den kvalitativa intervjun försöker jag förstå de intervjuades arbetsupplevelser. Kvale (1997, s. 117, 134) definierar forskningsintervjun som en mellanmänsklig situation där de två parterna diskuterar ett tema som intresserar dem båda samtidigt som de två parterna inte är likställda. Intervjumaterialet blir senare tolkat och analyserat och denna del av arbetet blir bättre desto högre kvalitet intervjun är av. Att under intervjun följa upp och försäkra sig om meningen med svaren är ett bra sätt att försäkra sig om högre kvalitet. Holme och Solvang (1997, s. 14) anser att den kvalitativa undersökningsmetoden främst används med syfte att förstå den problematik som studeras. Genom att på olika sätt samla in information skapas den djupare förståelsen och ger möjlighet att beskriva sammanhangets helhet. Detta är också vad jag som skribent och forskare har som syfte med examensarbetet och forskningen.

## 6.2 Val av respondenter

Vid valet av respondenter hade jag många möjligheter och alternativ. Äldreomsorgsledarna är många och instanserna likaså. Den första avgränsningen är att fokusera på kommunal äldreomsorg eftersom jag anser att krav och de ekonomiska sparkraven syns bättre inom den kommunala sektorn. Jag har också valt att avgränsa mig till boenden för äldre även om

hemvården är den som kanske diskuteras mest inom social- och hälsovårdsministeriets rekommendationer och spetsprojekt. Avgränsningen till boenden görs för att underlätta och begränsa utfallet. Med dessa avgränsningar får jag en större inblick i de kommunala äldreomsorgsledarnas arbete och specifikt hur ledarna på äldreboenden upplever arbetsuppgifterna.

### 6.3 Tillvägagångssätt och sekretess

Jag har intervjuat fyra äldreomsorgsledare, föreståndare på kommunala äldreboenden. Två av intervjuerna genomfördes i de intervjuades egna arbetsrum. De två andra intervjuade jag samtidigt som en gruppdiskussion i ett konferensrum, detta på deras önskemål. Även om jag planerat enskilda intervjuer så såg jag inga större hinder med att ordna en gruppintervju med dem båda. De var för varandra bekanta sedan tidigare vilket gjorde att situationen blev tryggare och bekvämare för dem. Samtidigt begrundade jag ändå de olika utgångarna av situationen och det fanns en risk att de två intervjuade skulle påverka varandras åsikter.

Jag kontaktade de möjliga respondenterna via email eller per telefon och beskrev syftet med examensarbetet. De jag kontaktade var intresserade av att ställa upp på intervju. Vi bestämde tid och plats för intervjun och jag frågade om det var okej för dem att jag bandade intervjun samt förklarade att intervjun var anonym och endast jag hör inspelningarna. De olika intervjuerna tog mellan 30 minuter och 80 minuter och fortlöpte som samtal. Jag hade förberett frågor som intervjuerna utgick ifrån och använde mig också av följdfrågor som uppstod under samtalen.

## 7 Resultatredovisning

I detta kapitel redovisar jag materialet från intervjuerna. Jag har kategoriserat svaren utifrån de frågor jag ställt och samtalens gång. Allt material från intervjuerna tas inte med utan endast det mest väsentliga. Jag använder mig av en del direkta citat av respondenterna som kursiveras inom citattecken.

## 7.1 Arbetsuppgifter

Intervjuerna inleddes med att de intervjuade fick beskriva sina arbetsuppgifter. Dessa är i stort sett samma för dem alla. Som föreståndare på boendeenheter ansvarar de för såväl personalfrågor som arbetslistor, skolningsbeslut, personalmöten, utvecklingssamtal, lönekörning och semestervikarier samt klientfrågor så som ankomstmöten, hyresavtal och tillhörande blanketter. På föreståndarnas arbetsbord finns också budgeter, verksamhetsplaner, egenkontrollplan och kvalitetsarbeten samt fastighetsfrågor gällande enheten. Även ledningsmöten och förmannamöten hör till föreståndarnas uppgifter. Arbetsuppgifterna är många. Den ena respondenten hade försökt delegera en del uppgifter men ansåg i slutändan att hen ändå får lika mycket arbete fastän det delegerats. Detta eftersom en stor del av uppgifterna kräver att man är insatt i helheten och det blir svårt att endast rycka lös en viss arbetsuppgift. En respondent ansåg att det är svårt att delegera eftersom mycket måste göras på plats och att det är viktigt att man känner till klienterna och stället för att utföra en stor del av uppgifterna. De intervjuade ansåg att arbetet innebär mest pappersarbete, men sådant de alltid prioriterar först är när det uppstår konflikter i personalgruppen eller mellan klienterna.

## 7.2 Krav från ledningen

De intervjuade hade alla AKTA-avtalet som ett viktigt styrdokument. De planer som de gör upp på enheterna fungerar också som riktlinjer på arbetsplatsen. Från ledningen och förmännen kommer information och riktlinjer som föreståndarna ska föra vidare åt de anställda. Ena respondenten ansåg att det oftast är föreståndaren som ska bära budet vidare mellan alla olika intressenter som på ett eller annat sätt är involverade i boendeenheternas funktion.

Den ena respondenten beskrev de krav som ställs från ledningen, förutom AKTA och lagen, som förmansutbildning, god organisationsförmåga, ledningsförmåga och ett öga för att se mellan raderna när någon kommer in med ett ärende. Hen ansåg att ibland kunde personalen säga en sak men mena en annan och då var det viktigt för föreståndaren att kunna tolka ärendet. Respondenten ansåg ändå att organisationsförmågan var något av det viktigaste så att man börjar i tid och inte får panik när något händer, utan kan ta ansvar.

En av respondenterna berättade om att statistiken och uppföljningskraven är sådana krav som kommer från ledningen. Respondentens förman sätter upp nyckeltal som föreståndaren ska ha koll på. Varje år förs statistiken in och klienternas närvaroprocent, hur vårdtunga de är, antalet dementa och så vidare följs upp. Även Valvira ställer krav på boenden och föreståndarna, exempelvis i frågan om personalmängden, som föreståndaren ansvarar för.

### 7.3 Krav från personalen

Kraven och förväntningarna från personalen framkommer under de utvecklingssamtalen som föreståndarna ansvarar för. Respondenterna ansåg att de har en god kommunikation med de anställda och att de frågar när det är något de undrar över. De förväntningar som föreståndarna upplevt av personalen är sådant som att de ska lyssna på dem, se dem och om personalen för fram något åt föreståndaren så ska hen faktiskt ta tag i det. Att vara rättvis, exempelvis när man planerar arbetslistor var också viktigt, speciellt arbetslistorna kring högtider.

Några av respondenterna nämnde att klienterna som flyttar in och bor på enheterna blir alltmer vårdtunga. Därför blir det också viktigare att ta hand om personalen och försöka få dem att räcka till. Föreståndarna måste försöka vara steget före så att personalen inte känner att arbetet är övermäktigt och kör slut på sig själva.

En av respondenterna har tidigare jobbat som avdelningsskötare på enheten och hen upplever att personalen fortsättningsvis förväntar sig att hen som föreståndare också ska vara med i själva klientarbetet. Detta är något respondenten jobbar med för att få personalen att förstå att det inte är möjligt i och med den nya yrkesrollen. Däremot deltar föreståndare gärna genom att exempelvis dela medicin om tid finns över någon dag. Detta eftersom kontakten till personalen stärks om hen deltar i mån av möjlighet.

*”Om det är något problem, då är jag nog första man på plats.”*

Respondenterna ansåg att det är väldigt viktigt att ta tag i problem som uppstår i personalstyrkan direkt eftersom de små konflikterna oftast växer och blir större. De ansåg att personalmötena är viktiga för att det oftast är en öppen kommunikation och de anställda kan säga om det är något de tycker behöver ändras på. Då kan de diskutera och komma fram till en lösning. En av respondenterna betonade att alla inte alltid är överens om tillvägagångssätt men då provar man sig fram tills man hittar ett sätt som fungerar.

## 7.4 Krav från anhöriga

Respondenterna deltog alla i första ankomstmötet med anhöriga och klienten när någon ny flyttar in. De flesta respondenter nämnde att de under det mötet diskuterar vad de anhöriga förväntar sig av boendet, anställda och föreståndaren och vice versa. En av respondenterna ansåg att dessa samtal betyder väldigt mycket. Hen brukade också fråga av anhöriga när de var på besök hur de tycker det fungerar och ansåg att det var viktigt med en öppen dialog till anhöriga. En annan av respondenterna hade dock mer sällan kontakt med anhöriga och det var oftast egenvårdaren som skötte den kontakten. Men om anhöriga hade några frågor eller något de var missnöjda med så vände de sig till föreståndaren.

En respondent berättade om anhöriga som ibland kanske inte hade full förståelse för hur dåligt skick deras mamma eller pappa faktiskt var i och därför ofta ifrågasatte personalen och föreståndarens sätt att arbeta. Exempelvis varför klienten inte var uppe mera eller deltog i grupp gymnastiken och liknande. Föreståndaren ansåg då att det var viktigt att samtala med den anhöriga för att försöka hjälpa denne att förstå situationen så att inte något större missnöje uppstår. Respondenten förklarade att rykten ofta sprider sig fort och om någon är missnöjd med vården på boendet så finns det risk att den informationen färdas väldigt fort.

## 7.5 Etiska frågor eller dilemman

Respondenterna gav exempel på situationer då de ställts inför etiska dilemman. Självbestämmanderätten och tystnadsplikten är viktiga tyngdpunkter i vård och omsorg, men dessa skapar också ofta dilemman. Exempelvis en anhörig som kommer in till föreståndaren för att berätta om sitt missnöje men önskar att föreståndaren inte säger något som pekar ut



en vårdare. Då blir föreståndaren tvungen att överlägga om det här är en sådan sak som måste tas tag i och alltså föras vidare eller om det faktiskt är okej att det lämnar.

Ett annat exempel var om en klient just flyttat in på ett boende där man har natttronder som rutin, men klienten inte vill att någon kommer in under natten. Det etiska dilemma uppstår i och med klientens självbestämmanderätt och det faktum att klienten hyr sitt eget rum. Men tänk om något händer och man inte varit inne under natten. I dessa fall hade föreståndaren gjort upp en egen blankett där klienten fick skriva under att de inte vill att någon kollar dem på natten.

Dilemman kan också uppstå med anhöriga. Ett exempel från en av respondenterna var om en dement klient som alltid slängde eller gömde sin hörapparat. Hörapparater är dyra och de anhöriga ville att enheten skulle stå för kostnaderna. Men det var heller inte möjligt för personalen att hålla ständig koll på klienten eller gräva igenom varje roskpåse för att det kanske kunde finnas en hörapparat där. Föreståndaren ansåg att visst, en gång kan de stå för det men när det händer hela tiden så går det en gräns för vad enheten kan stå för.

## 7.6 Intressekonflikter

Respondenterna ansåg att de fanns tillfällen då det uppstod intressekonflikter mellan de krav ledningen ställde och personalens krav. Speciellt med tanke på personaltätheten. En av respondenterna upplevde sig kunna säga åt sin förman ifall klientelet är så pass vårdkrävande att personalen inte klarar sig på vad de har. Då fanns det oftast möjlighet för ledningen att möta det problem genom att ge förmannen lov att tillfälligt ta in extra personal. Om det inte gick så fick de diskutera sig fram till en lösning. En av respondenterna upplevde att intressekonflikter kunde uppstå när hen måste ta ett beslut som inte var alla till lags. Hen ansåg ändå att det då var viktigt att kolla upp senare och diskutera om det fortfarande behövs en ny förändring. En respondent ansåg också att ledningen ibland tog beslut som hen inte tyckte om, men menade att hen också ibland tar beslut som personalen inte tycker om.

Intressekonflikter kan också uppstå mellan anställda och anhöriga. Då har föreståndaren en viktig uppgift i att sammankalla till diskussion. Vid sådana samtal ansåg en respondent att

en öga mot öga diskussion är bäst för att minska missförstånd. I sådana fall där anhöriga är involverade ansåg respondenten att det ofta går att kompromissa från båda sidorna om ingen självklar lösning finns.

## 7.7 Stödresurser

Respondenterna hade olika upplevelser av sina stödresurser. En av respondenterna hade väldigt bra stöd av sin förman som kunde ringa på morgnarna för att kolla läget. Hen upplevde också ett stöd från läkartjänsterna, lönekontoret och arbetshälsovården. Boendeförmännen på samma nivå fungerade också som stöd och skolningar eller träffar med dem ansåg hen som ett väldigt viktigt stödnätverk. De tre andra upplevde att det största stödet får de av boendeförmännen på samma nivå medan deras egna förmän hade så pass mycket arbete själv att de oftast kontaktade dem via mail eller sände ett meddelande att ”Ring när du har möjligt.”.

En av respondenterna hade en tavla på sitt arbetsrum där det stod ”En chef är en person som behöver andra”.

*”...det brukar jag säga till personalen här också att jag inte kan fixa det här ensam, det kan ingen, vi behöver varandra på det sättet.”*

Hen upplevde ett stöd från personalen på boendet och även om hen inte kan diskutera eller berätta allt åt dem så kunde de skratta mycket ihop vilket underlättar arbetet.

*”Alltid finns det någon som upplevt något liknande och har några åsikter, så kan man plocka ihop från A och B och så blir det bra till sist.”*

Respondenterna ansåg att stödet från de jämbördiga ledarna var viktigast och mest berikande. Genom diskussion och träffar så kunde de hitta lösningar på sina problem och de upplevde att ingen dömer dem inom dessa grupper. Någon ansåg ändå att det stödet skulle kunna utnyttjas ännu mer än de gör nu. Respondenterna tyckte att deras arbete var ett ensamt arbete och betonade därför också hur viktigt det är med att ha förmännen på samma nivå som stöd i arbetet.

## 7.8 Upplevelsen av stress i arbetet

*"Ibland känns det som att jag skulle kunna fara och plocka fram mjölken vid Prisma, där bakom så att jag inte behöver se något folk."*

När jag frågade av respondenterna hur ofta de upplever stress i arbetet så började de flesta skratta och suckade. En av respondenterna sa att det är lättare om jag frågar när de inte känner sig stressad. En annan hade tidigare varit sjukskriven för utmattning. Respondenterna har inga vikarier när de är sjuka eller annars lediga. Endast en av dem hade vikarie under sommarsemestern medan en annan hade en biträdande föreståndare på 50 procent som fungerade lite som en vikarie under sommarsemestern. Men om föreståndarna var lediga en vecka under julen eller liknande så fanns det ingen som vikarierade utan de fick jobba extra mycket före och efter ledigheten i stället. En respondent ansåg ändå att stressen som upplevs i arbetet oftast endast varar för en kort stund när något dyker upp plötsligt, men när den uppgiften blivit gjord är det inte längre lika stressigt.

En respondent ansåg att den absolut största utmaningen i arbetet är att få tiden att räcka till och att kunna prioritera.

*"För nog vet jag, när jag börja så skulle man ha världen färdig före man far hem."*

Respondenterna hade alla den upplevelsen att man ofta kunde planera vad man ska göra nästa dag på arbetet, men sedan när arbetsdagen är slut så har man inte hunnit med något av det man planerat. Orsaken till detta var att det kommit så många andra ärenden under dagen. En av respondenterna berättade att hen oftast har dörren till sitt rum öppen vilket innebär att personal, klienter och anhöriga ofta kommer in med något ärende. Respondenten insåg att detta också kan vara en orsak till stress eftersom det ofta innebär att man blir avbruten i arbetet.

### 7.8.1 Möjligheter att hantera stressen

En av respondenterna ansåg att det var väldigt viktigt att lämna jobbet på jobbet. Ifall det var något hen lämnat och grubblat över före hemfärd på fredag så tog hen alltid tag i det för att inte behöva grubbla över det på helgen. Hen ansåg också att det var det enda sättet att överleva som förman, att lämna det på jobbet. Den respondenten som varit sjukskriven på grund av utmattning hade förr tagit med sig jobbet hem. Men hen ansåg att man lär sig av sina misstag och försöker nuförtiden att aldrig ta hem arbete, om det är något extra så kunde hen sitta lite längre på jobbet och fara hem efteråt.

En av respondenterna betonade hur viktigt det är att få frisk luft och motion och försökte alltid få tid för en promenad efter arbetsdagen för att kunna koppla av. En annan upplevde ibland att ”skivan lämnade på” och hade då också svårt att sova om nätterna. Respondenten berättade att en morgon hade hen farit redan klockan halv 5 till jobbet eftersom det inte gick att sova. Hen ansåg att det var väldigt sällsynt med en åtta timmars arbetsdag eftersom det alltid fanns så mycket att göra.

## 8 Slutdiskussion och kritisk granskning

Vid val av tema för examensarbete insåg jag att såväl ledarskap som stress är begrepp som kan innebära flera saker. Därför valde jag att begränsa ledarskap till ledare på kommunala äldreboenden vilket utesluter privata aktörer och hemservice. Ledarskap är också ett väldigt omskrivet ämne så när jag funderade vad jag skulle ta med i teoridelen fanns det mycket material att använda sig av. Fokuset ligger förstås främst på ledare inom vård och omsorg vilket lyfter fram etiken som en viktig del samt kraven från de olika hållen. Examensarbetet lyfter inte upp ledarnas förmåga att leda en personalgrupp utan istället kring ledarnas uppgifter vilket också avgränsar teorin kring ledarskap.

Stress är ett väldigt tvetydigt begrepp med många definitioner. Som Larsson (2010) lyfter fram är upplevelsen av stress individuellt. Det som en person blir stressad av kanske en annan inte alls reagerar på. Detta var också något jag fick ta i beaktande när jag planerade

och genomförde undersökningen. Därför valde jag också att göra en kvalitativ undersökning eftersom det skulle vara svårare att tyda de faktiska stressupplevelserna utifrån en kvantitativ undersökning. När respondenterna får svara med egna ord under ett samtal skapas en större förståelse.

När jag i teoridelen behandlade stödresurser och stresshantering var det viktigt att skilja på vad som krävs av individen själv och vad organisationen ska stå för. Stress är aldrig uppbyggt av en enda orsak utan det finns ofta flera faktorer som påverkar utfallet av såväl stress som möjligheten att hantera stressen. Även ledarens möjlighet att utföra ett gott ledarskap påverkas av organisatoriska och personliga förutsättningar. I och med att det för ledaren själv kan vara svårt att skilja på de egna och organisationens förutsättningar så kan undersökningen påverkas av ledarens uppfattningar.

## 8.1 Resultatdiskussion

Syftet med undersökningen var att skapa en större förståelse för kraven på ledare inom äldreomsorgen samt stödresursernas tillgänglighet för dem. Jag hade även ställt tre frågeställningar;

1. Finns det intressekonflikter mellan organisationsnivåer?
2. Är stress en återkommande faktor i yrkesrollen?
3. Vilka stödresurser är tillgängliga?

Kraven som ställs från de olika hållen; personal, anhöriga, klienter samt ledningen, är många och kan ibland skapa intressekonflikter. Respondenterna ansåg ändå att det allt som oftast gick att diskutera och kompromissa för att hitta en lösning vid sådana tillfällen. Främst inom personalgruppen upplevdes dialogen öppen och även med anhöriga ansåg respondenterna att det fungerade bra. Kommunikationen är ett av ledarens viktigaste arbetsredskap. Respondenterna hade god förmåga att föra diskussioner med såväl anställda som anhöriga och detta gynnar samarbetet på arbetsplatsen. Men kommunikationen med de egna förmännen var till stor del bristfällig med tanke på de egna förmännens fullspäckade scheman. Att dialogen till den egna chefen ibland blev bristfällig kan skapa känslan av att

stödet uppifrån också upplevs bristfällig. En fungerande kommunikation är väsentlig både uppifrån och ner och vice versa för ett fungerande samarbete.

Upplevelserna av stress i ledarskapspositionen bland respondenterna var varierande. De många olika arbetsuppgifterna som ligger på bordet för ledarna kräver en faktisk organisationsförmåga för att få tiden att räcka till för varje uppgift. Det faktum att flera av de ledare jag intervjuade inte hade några egentliga vikarier skapar en större förståelse för att arbetet blir extra stressfyllt före och efter ledigheten. Detta kan även minska möjligheten att slappna av och koppla bort arbetet under lediga dagar.

Utifrån undersökningen kan man konstatera att stödresurserna i arbetet har en stor inverkan på hur man orkar med jobbet. Respondenterna berättade om hur ensamt arbetet som ledare kan vara, vilket ännu mera understryker hur viktiga stödresurserna är för ledare. I teoridelen tas också upp om mellanchefens ensamhet. Den tvetydiga rollen som mellanchef kan lätt påverka möjligheten att känna tillhörighet på en enhet. Respondenternas svar på vilka möjligheter de har att koppla av efter arbetet var varierande. Detta framhäver även hur individuell upplevelsen av stress och förmågan att hantera stress är.

Jag kan absolut konstatera att undersökningen svarat på syftet. Min fundersamhet kring begreppet stress och dess tvetydighet blev också besvarad när jag under intervjuerna insåg att även om det är svårt att undersöka stress så fick jag tydliga svar på när och varför respondenterna upplevde stress. En större förståelse för hur ensamt arbetet som ledare kan vara skapades också genom intervjuerna. Personerna man dagligen har kontakt med är många men kanske främst på grund av olika arbetsuppgifter och dilemman känner man inte en riktig tillhörighet till någon grupp. Däremot blev jag positiv till de relationer föreståndarna på samma nivå hade till varandra även om de hade olika arbetsplatser.

Undersökningen i sin helhet var väldigt intressant och speciellt med tanke på att jag slumpmässigt lyckades hitta fyra respondenter med olika individuella och organisatoriska förutsättningar till stress och stresshantering. Jag anser däremot nu i efterhand att jag kunde intervjuat ett par respondenter till för att få en ännu bättre uppfattning om variationerna och förutsättningarna för ledarskapet. Det skulle även lönat sig med tanke på att två av

respondenterna intervjuades samtidigt, vilket jag ifrågasatte till en början men sedan bestämde mig för att prova på ändå. Intervjun med dem gick riktigt bra och jag ansåg inte att deras personliga åsikter påverkades eftersom de kände varandra väl från tidigare. Däremot hann en av respondenterna inte säga lika mycket, eftersom den andra var väldigt pratglad, men denne inflikade nog om hen var av annan åsikt och svarade också utifrån egna erfarenheter.

Inför intervjuerna anser jag att jag hade kunnat förbereda mig bättre. Även om jag färdigställt frågorna och funderat mycket kring dem och hur jag skulle framställa dem för att de skulle vara lättförståeliga så hade jag kanske inte riktigt förberett mig själv för samtalet. Under första intervjun var jag nervös vilket jag själv anser kan ha påverkat utfallet av intervjun eftersom jag inte ställde lika många följdfrågor som under de resterande intervjuerna. Men jag tror ändå inte att jag kunnat förbereda mig så pass mycket att jag inte varit nervös eftersom jag inte tidigare utfört någon större undersökning på egen hand.

Möjliga fortsatta undersökningar kring ämnet är många och man kunde vrida och vända på temat flera gånger. Det jag främst skulle önska och som intresserar mig är att genom en kvantitativ studie få en större helhetsbild över ledarskap inom äldreomsorgen. Där kunde man också ta med privata aktörer för att jämföra de organisatoriska förutsättningarna bland kommunala och privata enheter.

**Sist och slutligen vill jag tacka respondenterna för att ni ställde upp på intervjuerna och gjorde detta arbete möjligt för mig!**

## Källförteckning

Allenbrant, J. & Sundin, K., 2016. *Ledare i äldreomsorgen. En handbok i utveckling och arbetsglädje*. Stockholm: Gothia Fortbildning.

Bjälke, C. & Novakovis, M. 2015. Samordnande mellanchefer med många kompetenser i E. Blennberger & T. Brytting red. 2015. *Chef i omsorgen: Vardag, forskning, etik*. Stockholm: Gothia Fortbildning.

Brinkmann, S., 2015. *Stress i arbetslivet: konstitueringen av en epidemi*. i: Friis Andersen, M. & Brinkmann, S. red. 2015. *Nya perspektiv på stress*. Lund: Studentlitteratur.

Dellve, L., Andreasson, J. & Jutengren, G., 2013. Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 6 (90). [Online] [www.socialmedicinsktidskrift.se](http://www.socialmedicinsktidskrift.se) [Hämtat: 24.10.2017]

Elmholdt, C., Dauer Keller, H. & Tanggaard L., 2015. *Ledarskapets psykologi – att leda medarbetare i en föränderlig värld*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Europeiska arbetsmiljöbyrån, (u.å. a) *Hantera stress och psykosociala risker – E-guide*. EU-OSHA. [Online] [www.osha.europa.eu/sv/tools-and-publications/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks](http://www.osha.europa.eu/sv/tools-and-publications/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks) [Hämtat: 23.10.2017]

Europeiska arbetsmiljöbyrån. (u.å. b) *Psykosociala risker och stress på arbetsplatsen*. [Online] [www.osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress](http://www.osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress) [Hämtat 23.10.2017]

Florin, J., Graaf, T. E. O. & Sjöberg, A., 2017. *Planering och dokumentation av vård och omsorg av äldre*. Stockholm: Liber.

Friis Andersen, M. & Brinkmann, S. (red.), 2015. *Nya perspektiv på stress*. Lund: Studentlitteratur.

Henriksson, L. & Wennberg, K., 2011. *Att som chef skapa förutsättningar för god äldreomsorg*. i: Hansson, M. red. 2011. *Leda känslomässigt krävande arbete*. Stockholm: Gothia Fortbildning.

Holme, I. M. & Solvang, B. K., 1997. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Institutet för hälsa och välfärd. 2009. *Eläkeikäisen väestön terveyskäyttäytyminen ja terveys (EVTK)*. [Online] [www.thl.fi](http://www.thl.fi) [Hämtat 11.12.2017]



- Institutet för hälsa och välfärd. 2017a. *Anstaltsvård och boendeservice inom socialvården 2015*. Statistikrapport 2/2017. [Online] [www.thl.fi](http://www.thl.fi) [Hämtat 23.10.2017]
- Institutet för hälsa och välfärd. 2017b. *Vanhuspalvelujen asiakkaat, henkilöstö ja johtaminen*. [Online] [www.thl.fi](http://www.thl.fi) [Hämtat 18.12.2017]
- Iwarson, S., 2002. *På bredband rakt in i väggen: om stress och utbränning i arbetslivet*. Kristianstad: Sävje förlag.
- Johansson, L., 2015. Att ta hand om sin nästa, *Äldre i centrum*, 3/2015, s. 22-23. [Online] [www.aldreicentrum.se](http://www.aldreicentrum.se) [Hämtat 24.10.2017]
- Järvinen, P., 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Viro: Talentum Media.
- Kivelä, S-L., Vaapio, S. & Gustafsson, B., 2011. *Äldre idag: vardagserfarenheter, brister, rekommendationer inom vård och service*. Helsingfors: Finlands Seniorrörelse.
- Kommunarbetsgivarna, 2017. *HR-nätverket utvecklar personalarbetet*. [Online] [www.kt.fi/sv/personalledning](http://www.kt.fi/sv/personalledning) [Hämtat 11.12.2017]
- Kommunarbetsgivarna, 2017. *Ledarskapscoachning för chefer och mellanledning*. [Online] [www.kt.fi/sv/personalledning](http://www.kt.fi/sv/personalledning) [Hämtat 11.12.2017]
- Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Källerman, H., 2016. *Uppdrag mellanchefer. Om chefers vardag och effektivt ledarskap*. Stockholm: Liber.
- Lager, M. & Larsson, A., 2011. *Att göra arbetet rimligt – reflektioner kring vad som får personal att orka bära, utvecklas och stanna kvar*. i: Hansson, M., 2011. *Leda känslomässigt krävande arbete*. Stockholm: Gothia Fortbildning.
- Larsson, G., 2010. *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber.
- Lundin, K. & Sandström, B., 2015. *Ledarskap inom vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Lätt, C., 2015. *Ny som chef – ny som ledare*. Stockholm: Liber.
- Matzau, M., 2015. *Den stressade individen och den bärkraftiga stressredovisningen*. i: Friis Andersen, M. & Brinkmann, S. red. 2015. *Nya perspektiv på stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, E., Norén-Winsell, E. & Djärv, S., 2001. *Administration och arbetsledning i vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Rahm-Sjögren, K. & Sjögren, T., 2002. *Att vara sjuksköterska och chef*. Stockholm: Gothia fortbildning.

Regionförvaltningsverket, 2016. *Äldreomsorgen och barnskyddet toppade tillsynsstatistiken i fjol*. [Online] [www.avi.fi/sv/web/avi/tiedotteet/tiedotteet-2016/](http://www.avi.fi/sv/web/avi/tiedotteet/tiedotteet-2016/) [Hämtat 11.12.2017]

Rosengren, K., 2014. *Vårdledarskap. Att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Social- och hälsovårdsministeriet, 2007. *Behörighetsvillkoren för yrkesutbildad personal inom socialvården inom den statliga, kommunala och privata sektorn*. Helsingfors. [Online] <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504223589> [Hämtat: 19.1.2018]

Social- och hälsovårdsministeriet, u.å. a. *Hemvård för äldre utvecklas och närståendevården för alla ålderskategorier förbättras*. Spetsprojekt. [Online] [www.stm.fi/sv/spetsprojekt](http://www.stm.fi/sv/spetsprojekt) [Hämtat: 24.10.2017]

Social- och hälsovårdsministeriet, u.å. b. *Etiska rekommendationer för social- och hälsovården*. ETENE-publikation. [Online] <http://etene.fi/documents/1429646/1555962/ETENE+brochyr+sve.pdf/7f3a9eff-7ec1-4cb4-ab17-8ecba614620d> [Hämtat: 24.10.2017]

Statistikcentralen, 2015. *Befolkningsprognosen 2015-2065*. Helsingfors. Finlands officiella statistik (FOS): Befolkningsprognos [Online] Helsinki: Statistikcentralen [Hämtat: 6.10.2017]

Thyssen, O., 2015. *Det moderna stresskomplexet – att välja sin stress med omsorg*. i: Friis Andersen, M. & Brinkmann, S. red. 2015. *Nya perspektiv på stress*. Lund: Studentlitteratur.

Valvira, 2016. *Tillsyn över yrkesutbildade personer*. [Online] [www.valvira.fi/web/sv/](http://www.valvira.fi/web/sv/) [Hämtat 11.12.2017]

Valvira, 2016. *Äldreomsorg*. [Online] [www.valvira.fi/web/sv/](http://www.valvira.fi/web/sv/) [Hämtat 11.12.2017]

Wallin, G., 2015. Glädje, fantasi och frustration – ledarskap i äldreomsorgen. i E. Blennberger & T. Brytting red. *Chef i omsorgen: Vardag, forskning, etik*. Stockholm: Gothia Fortbildning

Österbottens tidning, Åtta månader kö för vårdplats. *Österbottens Tidning*. 28.09.2017, s. 2.

## Finlands författningssamling

Lag om stödjande av den äldre befolkningens funktionsförmåga och om social- och hälsovårdstjänster för äldre 28.12.2012/980 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) [Hämtat: 6.10.2017]

Socialvårdslagen 30.12.2014/1301 [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) [Hämtat: 6.10.2017]